BANK GOSPODARSTWA KRAJOWEGO

ZAGADNIENIA GOSPODARCZE

w świetle

prasy i literatury ekonomicznej zagranicą

WARSZAWA

ROK II 31 GRUDZIEŃ 1947 NR 23.

BANK GOSPODARSTWA KRAJOWEGO
Sekretariat Generalny
Wydział Ekonomiczny

Warszawa, dnia 31 grudnia 1947

ZAGADNIENIA GOSPODARCZE

w świetle prasy i literatury ekonomicznej zagranicą

Nr 24
Rok II

S p i s   r z e c z y:

A. GORDIN

ZNACZENIE GOSPODARCZE SYSTEMU OPODATKOWANIA OBROTU

Sowietskije Finansy, Nr 8
sierpień 1947

System opodatkowania obrotu posiada olbrzymie znaczenie skarbowo-gospodarcze już choćby z tego powodu, że umożliwia Skarbowi Państwa szybką i pewną koncentrację decydującej części akumulacji przemysłowej. Jednocześnie system ten ułatwia należytą kontrolę w obszernej dziedzinie produkcji i zbytu towarow. Mobilizacja środkow pieniężnych do celów finansowania gospodarki narodowej odbywa się w drodze opodatkowania obrotu.

Jednakże nie wyczerpuje to funkcji spełnianych przez podatek obrotowy. Odgrywa on ogromną rolę jako narzędzie polityki gospodarczej w szerszym znaczeniu tego słowa. Scisłe ustalenie tej roli jest niezmiernie ważne zarówno z punktu widzenia teorii jak i praktyki. Konstrukcja stawek podatku obrotowego, tryb opodatkowania, organizacja poboru podatku, powinna nie tylko zapewnić należyte rozłożenie wpływów w czasie, lecz równocześnię współdziałać w utrwaleniu podstawowych dźwigni ekonomicznych gospodarki radzieckiej, a więc przede wszystkim polityki cen i zysku oraz zasady gospodarności.

Podatek obrotowy obok zysku jest jedną z podstawowych form akumulacji w gospodarce socjalistycznej. Państwo bowiem wobec przewagi w jego przemyśle przedsiębiorstw państwowych może nadawać nagromadzonym sumom różne formy: zysku, podatku, wypłat renty, procentu z pożyczek. Każda z tych form spełnia inne funkcje gospodarcze, lecz pod wzglę-

dem swej treści wszystkie one stanowią jedną wielkość - akumulację socjalistyczną.

Prawo wartości w Z.S.R.R. działa w formie przeobrażonej, gdyż państwo pozwala ze względów polityki gospodarczej na planowe odchylenia cen szeregu towarów od ich wartości. Dlatego też stopa akumulacji jest w poszczególnych dziedzinach i asortymentach różna, co odbija się na stopie zysku, a przede wszystkim na wysokości stawek podatkowych.

Głównym zadaniem podatku obrotowego jest terminowy dopływ określonej części akumulacji do kas skarbowych. Jednocześnie zróżniczkowane stawki podatkowe regulują rentowność poszczególnych gałęzi przemysłu i poszczególnych grup towarów. W ten sposób - oczywiście przy należytej strukturze stawek - podatek obrotowy pełni niezmiernie ważną funkcję utrwalenia zasady gospodarności; nadmierny bo[illegible]m zysk, podobnie jak i zysk niedostateczny stanowi przeszkodę w stosowaniu tej zasady.

Stawki podatku obrotowego są zazwyczaj jednakowe dla wszystkich przedsiębiorstw, produkujących i zbywających określony towar w danej strefie cen (o ile takie strefy istnieją). Wyniki obniżenia kosztu własnego w każdym przedsiębiorstwie odbijają się bezpośrednio na jego zysku, określanym jako różnica pomiędzy ogolna sumą akumulacji a sumą podatku obrotowego. Podatek ten jest zatem bodźcem do dalszych wysiłków / majacych na celu/ wzrost akumulacji, powiększając dla przedsiębiorstwa znaczenie finansowo-gospodarcze każdej zrealizowanej obniżki kosztu własnego.

Wpływy z podatków przeznaczone są w zasadzie na rzecz budżetu Z.S.R.R., tworząc scentralizowaną część "funduszu akumulacji". Wpłata podatku przez daną jednostkę gospodarcza

następuje w najkrótszym czasie po zbyciu towaru. W razie niedokonania wpłaty w terminie dane przedsiębiorstwo nie może już dysponować "scentralizowaną częścia akumulacji" na cele bieżącej gospodarki, co ma bardzo istotne znaczenie dla utrwalenia dyscypliny finansowej i zasady gospodarności.

Istnienie jednolitego opodatkowania obrotu, przestrzeganie zasady jednokrotności opodatkowania przy zróżniczkowaniu jego stawek ułatwia ustalenie sztywnych cen planowych oraz zrównoważenie całego systemu tych cen.

Już na pierwszy rzut oka widoczna jest zatem poważna rola podatku obrotowego w dziele utrwalenia podstaw gospodarki radzieckiej.

Jakąż jest sfera zastosowania tego systemu?

Niektóre gałęzie gospodarki narodowej wolne są od podatku obrotowego całkowicie; w innych wolna jest od tego podatku tylko część obrotu. Zakres stosowania podatku obrotowego zależy od właściwości poszczególnych gałęzi gospodarczych, a przede wszystkim od stopy i struktury akumulacji. W transporcie kolejowym np. całość akumulacji, osiąganej z przewozów przybiera postać zysku i opodatkowanie obrotu nie ma tu zastosowania. Wynika to z warunków organizacyjnych i gospodarczych pracy kolei żelaznych. Zespolenie całej sieci kolejowej w jednym organizmie gospodarczym i przeznaczenie całego volumenu osiągniętej przez koleje akumulacji na cele inwestycyjne umożliwia redystrybucję tej akumulacji pomiędzy poszczególne linie kolejowe w trybie bezpośrednio resortowym. Interwencja budżetu państwowego może tu być ograniczona do pobrania przypadających mu odliczeń od zysku; kontrola zaś finansowa wyraża się w skrupulatnym sprawdzeniu planów finansowych i ich rezultatów wykonania. Analogiczna sytuacja zachodzi w zakresie

transportu wodnego, w przedsiębiorstwach łączności oraz zakładach komunalnych.

Fakt zwolnienia od podatku obrotowego takich różnorodnych, zdawałoby się, gałęzi gospodarki, jak transport, łączność i większość przedsiębiorstw komunalnych, uzasadniony jest przez pewne istotne przesłanki natury ogólno-ekonomicznej, a mianowicie przez specyficzne właściwości procesów akumulacyjnych. Przede wszystkim więc w tych dziedzinach nie wytwarza się towarów w konkretnej formie rzeczowej. Produkcja tych gałęzi gospodarki nieodłączna jest od samego procesu wytwórczego (usługi, świadczonej przez przedsiębiorstwo przewozowe, nie można konsumować poza granicami tego przedsiębiorstwa); pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem nie ma ogniw pośrednictwa handlowego; wśród składników kosztu własnego nie istnieją wydatki na surowce. W akumulacji, realizowanej w tych dziedzinach produkcji, sumy przeniesione z innych gałęzi wytwórczości w drodze zniżonych cen na surowce lub półfabrykaty, odgrywają rolę nieznaczną. To znaczy, że w omawianych typach przedsiębiorstw nie ma ukrytych sum akumulacji przeniesionej, jakie obserwujemy gdzie indziej, a wskutek tego odpada gospodarcza konieczność opodatkowania obrotu celem ich redystrybucji.

Zaznaczyliśmy już wyżej, że całkowita realizacja zbytu i procesów akumulacyjnych odbywa się w omawianych gałęziach jednocześnie z procesem produkcji w granicach danego przedsiębiorstwa. W tych warunkach jest organizacyjnie możliwe pozostawienie w kompetencji tychże resortów redystrybucji sum, zakumulowanych przez podległe im przedsiębiorstwa, oczywiście, pod warunkiem odpowiedniej kontroli finansowej.

Należy również zwrócić uwagę na inną stronę tego zagadnienia. Warunki gospodarcze działalności poszczególnych przedsiębiorstw w omawianych gałęziach produkcji są tak różnolite, poziom kosztu własnego i stopa akumulacji tak silnie się wahają, że opodatkowanie obrotu podług jednolitych sztywnych stawek byłoby utrudnione. Bardziej celowe są tu zatem inne drogi regulowania rentowności każdego z tych przedsiębiorstw.

Odmienne, lecz tak samo ważne, motywy gospodarcze spowodowały zwolnienie od podatku obrotowego państwowych przedsiębiorstw rolnych (sowchozy) i stacji maszynowo-traktorowych (M.T.S.). Pewnym odsetkiem akumulacji, osiąganej przez te instytucje, dysponują państwowe organizacje zaopatrzenia, które od transakcji tych płacą podatek obrotowy. Część zaś akumulacji, pozostająca w sowchozach, może być redystrybuowana ściślej i słuszniej za pośrednictwem potrąceń z zysku. Jest to racjonalniejsze dlatego, że stopa akumulacji w sowchozach silnie się waha, zależnie od warunków pracy i położenia geograficznego danej jednostki gospodarczej. Finansowanie stacji maszynowo-traktorowych (M.T.S.) odbywa się z budżetu państwowego, na którego dobro zaliczane są również w całości ich dochody. Kontrola finansowa odbywa się tu zarówno w procesie planowania, jak też w drodze analizy sprawozdań, oraz dzięki wglądowi instytucji bankowych. W tej sytuacji opodatkowanie sowchozów i M.T.S. od obrotów bieżących byłoby niewskazane ani ze względów ekonomicznych, ani organizacyjnych.

Trzecią wielką dziedziną, wolną od opodatkowania obrotu, jest handel. Sieć handlowa rozprowadza towary, wykonane przez przemysł i rolnictwo. Wartość, powstająca

w dziedzinie handlu, jest względnie niewielka; sieć handlowa przeważnie realizuje wartość, wytworzoną w przemyśle i rolnictwie. Dlatego akumulacja, powstająca w dziedzinie handlu, jest stosunkowo drobna, ściśle reglamentowana przez sztywne ceny detaliczne, przewidziane w planie oraz przez narzuty handlowe; wysokość tej akumulacji rzadko kiedy przewyższa 1-2% ceny towaru. W tym stanie rzeczy nie ma powodu opodatkowywania obrotu przedsiębiorstw handlowych. Do celów bowiem redystrybucji nagromadzonej przez nie akumulacji wystarczą potrącenia od zysku lub podatek dochodowy, stosowany wobec spółdzielni.

Wolny jest od opodatkowania również obrót niektórych gałęzi przemysłu, których wytwory służą, jako surowiec lub półfabrykat dla innych przemysłów. Należą tu głównie górnictwo, podstawowe przedsiębiorstwa chemiczne oraz przędzalnie. Ceny zbytu paliwa, surowców i półfabrykatów wyznaczane są w zasadzie na bardzo niskim poziomie, co obniża koszt własny przemysłu wytwórczego. Dlatego stopa akumulacji w przemyśle górniczym lub w przędzalniach jest niewysoka i na ogół nie przewyższa koniecznego minimum rentowności. Część akumulacji, powstałej w tych gałęziach, koncentruje się w przedsiębiorstwach, przetwarzających ich produkcję; tam więc odbywa się redystrybucja zysków, przyjmując postać opodatkowania obrotu.

W niektórych wypadkach wolny jest również od podatku obrót przedsiębiorstw, wykonywających ostatnie stadium danego procesu przetwórczego. Zwolnienie to następuje wtedy, gdy wartość wyrobu powstaje w większej swej części w poprzednich stadiach produkcji. Tak np. szwalnie są wolne od podatku obrotowego, ponieważ w wartości wyrobów krawiec-

kich główną część stanowi wartość tkanin, od której pobiera się podatek obrotowy w przemyśle włókienniczym. Wskutek tego akumulacja, mająca miejsce w szwalni, staje się w głównej swej części zyskiem.

Z przykładów tych wynika, że w niektórych gałęziach produkcji redystrybucja akumulacji nie wymaga pośrednictwa podatku obrotowego; dla zwolnienia jednak od tego podatku muszą istnieć określone wyżej przesłanki. Tym bardziej - - a contrario - jest oczywiste, że w innych warunkach gospodarczych opodatkowanie obrotu jest celowe i konieczne. Taka sytuacja zachodzi - jak zaznaczało się wyżej - w większości gałęzi przemysłu przetwórczego i w ogóle w tych zespołach wytwórczych, gdzie ogólny wolumen akumulacji przewyższa stopę zysku, niezbędną z punktu widzenia zasady gospodarności.

W tych gałęziach produkcji, gdzie wolumen akumulacji nie przekracza stopy zysku, uznanej za właściwą, rola podatku obrotowego musiałaby, siłą rzeczy, być nieznaczna, gdyż podatek ten nie mógłby tu być regulatorem rentowności. Nie wynika stąd jednak, że wszystkie te gałęzie produkcji powinny być zwolnione od podatku obrotowego i że należy zlikwidować wszystkie drobne stawki tego podatku. Trzeba bowiem mieć na względzie, że w przemysłach o niskiej rentowności przeciętnej są jednak poszczególne typy dobr, gdzie udział akumulacji w cenie jest dosyć wysoki. Następnie likwidacja drobnych stawek odbiłaby się ujemnie na gospodarce wielu mniejszych przedsiębiorstw państwowych i spółdzielczych, osłabiając kontrolę finansową i rozpraszając akumulację.

Jednakże w tych dziedzinach, gdzie przeważają wielkie państwowe przedsiębiorstwa, likwidacja drobnych stawek jest celowa i w szeregu wypadkach została już zrealizowana.

Odpowiada to konieczności uproszczenia systemu podatkowego - przede wszystkim w drodze usunięcia nadmiernego zróżniczkowania stawek.

Sprawa drobnych stawek podatku obrotowego ma również szersze teoretyczne znaczenie. Ponieważ większość gałęzi przemysłu ciężkiego albo jest wolna od podatku obrotowego, albo opłaca go według stawek drobnych - nasuwa się więc tu wniosek, że opodatkowanie obrotu nie odgrywa istotnej roli w polityce akumulacji w przemyśle ciężkim. Taki wniosek byłby jednak jednostronny, a więc niesłuszny. Jeśli analizować będziemy system podatkowy w całości i zdamy sobie sprawę, że zniesienie podatku obrotowego utrudniłoby koncentrację akumulacji w przemyśle lekkim, to dojdziemy do wniosku, że podatek ten w przemyśle ciężkim sprzyja realizacji polityki niskich cen. Ta zaś polityka ma na celu ułatwienie rozwoju przemysłowego Z.S.R.R., oraz ożywienie walki, prowadzonej o realizację zasady oszczędności i obniżenie kosztów własnych.

System opodatkowania obrotu rozumiany, jako narzędzie, służące ku umocnieniu dźwigni ekonomicznych gospodarki socjalistycznej, wywiera wpływ bezpośredni i poważny na gałęzie przemysłu o wysokiej stopie akumulacji.

Podkreśliliśmy wyżej znaczenie podatku obrotowego, jako regulatora stopy zysku i czynnika, sprzyjającego ugruntowaniu zasady gospodarności. Sciśle z tym związana jest sprawa struktury cen, odgrywajaca - w miarę utrwalania się gospodarki pokojowej - coraz to większą rolę obok planowania i podziału dochodu w jego postaci rzeczowej. Należyte posługiwanie się mechanizmem cen zapewnia szybkość i elastyczność rozmieszczania rosnącej masy towarów, co jest koniecznym warunkiem właściwego wykonania planu. Postawione przez obecny

plan pięcioletni zadanie utrwalenia dźwigni ekonomicznych w gospodarce narodowej Z.S.R.R. oznacza, że większą rolę odgrywać w niej powinny stosunki towarowo-pieniężne, stosunki wartości. Rola tych czynników powinna zwiększać się nie tylko ze względów formalnych, jako wygodnego narzędzia rozrachunków, lecz przede wszystkim z punktu widzenia merytorycznego - w celu czynnego oddziaływania na całość procesów wytwarzania i dystrybucji towarów.

Dotyczy to nie tylko dóbr wytwórczych, lecz i konsumcyjnych. Rola cen, jako regulatora gospodarki, osłabia się nieco przy systemie kartkowym, gdyż decydującą rolę w dystrybucji podstawowych towarów odgrywa tu kartka. Jednakże niesłusznym byłoby nie doceniać znaczenia stablizowanych cen państwowych obok pozaplanowej redystrybucji dochodu narodowego w drodze cen rynkowych.

Rozwój komercyjnego obrotu towarowego rozpoczął zakres posługiwania się ceną, jako narzędziem polityki gospodarczej, w szczególności na rynku kołchozów, gdzie nastąpił spadek cen. Wobec stojącego przed nami przejścia do handlu otwartego[x)] cena detaliczna staje się najważniejszym narzędziem podziału dochodu narodowego i regulowania konsumcji. Przygotowanie przejścia do handlu otwartego wymaga w zakresie cen szeregu posunięć, mających na celu dostosowanie ich poziomów do powojennych warunków wytwarzania i podziału dochodu narodowego. Zbliżenie cen sztywnych i komercyjnych, przeprowadzone we wrześniu 1946 , było dużym krokiem naprzód na drodze ku zniesieniu systemu kartkowego.

----

x) czyli do zniesienia systemu kartkowego, co stało się faktem w grudniu b.r. (przypisek tłumacza)

Ceny stają się wtedy najskuteczniejszym narzędziem radzieckiej polityki gospodarczej, gdy odpowiadają wielostronnym wymaganiom gospodarki socjalistycznej. W szczególności - cena powinna z reguły zapewniać należyty zysk wszystkim przedsiębiorstwom o kosztach własnych nie wyższych od poziomu przeciętnego. Ceny zniżone, deficytowe osłabiają nie tylko zasadę gospodarności, lecz i bodziec do oszczędnego dysponowania towarami. Ponadto ceny deficytowe utrudniają orientację w rzeczywistej wysokości kosztów w tych gałęziach przemysłu, które zużytkowują w swej produkcji towary, nabywane po tych właśnie cenach. Jednakże w pewnych wypadkach utrzymanie przez pewien okres cen deficytowych jest pożyteczne choćby ze względu na politykę stabilizacji cen. Stabilizowanie cen na długie okresy jest charakterystyczną cechą planowej gospodarki socjalistycznej. Utrzymuje ono w równowadze cały układ gospodarczy, ułatwia należytą kontrolę dynamiki produkcji i jej kosztów, co stanowi właśnie przewagę systemu gospodarczego Z.S.R.R. nad systemem kapitalistycznym. Możliwość niezakłóconej ciągłości produkcji w poszczególnych przedsiębiorstwach deficytowych świadczy o przezwyciężeniu przez socjalizm prawa "przeciętnej normy zysku".

W Państwie Radzieckim rewizja cen następuje w takim zakresie, aby wpływała ona w sposób najkorzystniejszy na interesy gospodarki narodowej.

Sprawa różniczkowania cen w poszczególnych gałęziach przemysłu oraz w różnych przedsiębiorstwach wewnątrz danej gałęzi jest jednym z najbardziej złożonych zagadnień gospodarczych. Przesłanki i podstawy większego lub mniejszego odchylenia cen od kosztu własnego są różnorodne; wpływy tych lub innych czynników często się tu krzyżują.

System opodatkowania obrotu jest jednym z czynników elastyczności radzieckiej polityki cen oraz ważnym narzę-

dziem pomocniczym przy konstrowaniu cen planowych. Podatek obrotowy spełnia te funkcje nie tylko dlatego, że jest ustabilizowaną na dłuższy okres częścią ceny towarów i usług, lecz przede wszystkim dlatego, że stawki podatkowe są elastycznym elementem ceny. Możność różniczkowania stawek ułatwia konieczne rożniczkowanie cen.

Analiza bardzo skomplikowanych zagadnień, związanych z konstruowaniem ceny, wychodzi poza ramy tego artykułu. Omówione więc tu będą w dużym skrócie tylko najistotniejsze podstawy planowania cen, które uwydatniają rolę podatku obrotowego w tej dziedzinie.

W Z.S.R.R. działa prawo wartości w formie zmienionej. Punktem wyjścia przy planowaniu cen są koszty produkcji, gdyż zbliżenie ceny do wartości ułatwia osiągnięcie korzystniejszej dla całości gospodarki narodowej struktury produkcji i konsumcji poszczególnych dóbr.

Nie wynika stąd jednak, że ceny planowe są poprostu przystosowywane do wartości towaru, tym bardziej, że wartości nie można traktować statycznie, bez względnienia perspektyw zniżenia się kosztów produkcji poszczególnych towarow.

Zmieniony charakter działania prawa wartości w ZSRR polega na tym, że odbywa się tu planowe opanowywanie tego prawa ekonomicznego. Ustalone ceny nie tylko są wolne od działania prawa przeciętnej normy zysku, lecz nie muszą także automatycznie równać się wartości towaru. Przy konstruowaniu cen w Z.S.R.R. uwzględnia się nie tylko konkretną wartość danego dobra, lecz również cały szereg czynników natury narodowo-gospodarczej.

Posługiwanie się cena, jako dźwignią ekonomiczną organizacji produkcji i podziału, obejmuje ogromny za-

kres zjawisk gospodarczych:

1) Cena jest najważniejszym planowym narzędziem podziału dochodu narodowego oraz utrzymania ustalonych przez plan proporcji pomiędzy spożyciem a akumulacją.

2) Cena jest jednym z decydujących czynników realizacji zasady gospodarności w przedsiębiorstwach socjalistycznych. Od poziomu i struktury cen zależy w dużym stopniu osiągnięcie właściwego stosunku pomiędzy wydatkami a dochodami przedsiębiorstwa, powstawanie niezbędnego zysku; właściwy poziom i struktura cen stanowi bodziec w kierunku zmniejszenia kosztu własnego oraz stwarza możliwość przejrzystego porównywania wyników gospodarczych poszczególnych przedsiębiorstw.

3) Za pośrednictwem ceny reguluje się spożycie towarów i usług, ustala się właściwą relację między poszczególnymi składnikami struktury spożycia, oddziaływa się na lepsze wyzyskanie lokalnych źródeł surowców i paliw; tworzy się zasadnicze przesłanki organizacji otwartego handlu radzieckiego. Jednym z najważniejszych warunków regulowania spożycia towarów detalicznych jest koordynowanie poziomu cen towarow wzajemnie się zastępujących, a więc dóbr substytucyjnych.

4) Planowe odchylenia cen od wartości są w Państwie Radzieckim skutecznym narzędziem przyspieszania rozwoju najważniejszych dziedzin gospodarki narodowej w poszczególnych republikach i okręgach. Polityka niskich cen wyrobów przemysłu ciężkiego sprzyja uprzemysłowieniu kraju, a obniżenie cen przetworów zbożowych dla Azji Srodkowej - rozwojowi plantacji bawełny.

5) Różniczkowanie taryf transportowych jest skutecznym narzędziem oddziaływania na rozmieszczenie ośrodków produkcji oraz na kierunki dowozu i zbytu poszczególnych towarów.

6) Planowe ceny państwowe na przedmioty bezpośredniej konsumcji są ważnym czynnikiem oddziaływania na ogólny poziom cen rynkowych kolektywnych gospodarstwa rolnych (kołchozów).

Zanalizowane tu metody posługiwania się ceną, jako dźwignią gospodarczą, nie wyczerpują zadań polityki ekonomicznej w zakresie struktury cen, a przede wszystkim nie wyczerpują bogatego doświadczenia Z.S.R.R. w dziedzinie ich planowania. Krótka ta charakterystyka wykazuje jednak wyraźnie różnorodność zadań, ktore rozwiazać powinna cena.

Należy teraz wyjaśnić, na czym polega rola opodatkowania obrotu w zakresie kształtowania cen.

W formie najogólniejszej można na to pytanie odpowiedzieć, że podatek obrotowy współdziała w stabilizacji i koniecznym zróżniczkowaniu cen według gałęzi produkcji, a według nich - podług asortymentu towarów.

Ceny planowe radzieckie są zrównoważone, stabilizowane i zmieniają się z reguły bardzo rzadko. Dzieje się to mianowicie wtedy, gdy w gospodarce danej dziedziny produkcji i w ogólnych warunkach podziału dochodu narodowego zachodzą istotne zmiany, umożliwiające lub wymagające innego wykorzystania ceny, jako dźwigni ekonomicznej w rękach państwa, które kieruje gospodarką narodową. Stabilizacja cen jest, jak wspomnieliśmy wyżej, doniosłym czynnikiem równowagi w całym gospodarstwie narodowym; kalkulacja,

sprawozdawczość, kontrola, planowanie - znajdują w tej stabilizacji trwałe oparcie. Wyeliminowanie samoczynnych częstych wahań cen stanowi istotną przewagę gospodarki socjalistycznej.

Opodatkowanie obrotu pełni rolę "amortyzatora" finansowo-gospodarczego pomiędzy ceną z jednej strony, a kosztem własnym - z drugiej. Zmiany w koszcie własnym lub konieczne zmiany stopy zysku mogą być swobodnie przeprowadzone dzięki zastosowaniu odpowiedniej stopy podatku obrotowego, nie naruszając w ten sposóbistniejącej stabilizacji cen, a nwet działając w kierunku jej uruchomienia. Ta rola podatku obrotowego różni się poważnie w poszczegolnych gałęziach gospodarki.

Jeżeli następuje np. obciążenie kosztu własnego, ktore według planu nie powinno odbić się na cenie lub zysku, to podatek obrotowy może oddziaływać w kierunku utrzymania dotychczasowego poziomu cen w drodze odpowiedniej modyfikacji stawek podatku obrotowego. Tą samą drogą utrzymać można stabilizację cen w wypadku odwrotnym - gdy koszt własny w tych lub innych gałęziach produkcji rośnie z powodu np. zniszczeń wojennych, wzrostu płac lub z innych przyczyn. Doświadczenie wykazuje, że podatek obrotowy, jako czynnik równowagi, może tu odegrać wielką rolę.

Wniosek praktyczny polega na tym, że organy skarbowe powinny bacznie obsrewować wszelkie zmiany procesów gospodarczych, a przede wszystkim kosztu własnego i stosować we właściwym czasie konieczne środki interwencyjne w postaci rewizji systemu podatkowego. Jeżeli stwierdzamy nadmierne zyski w jednych gałęziach produkcji lub straty, przewidziane w planie w innych, nie zawsze oznacza to konieczność rewizji cen. Często zagadnienie może być rozwiązane w drodze

rewizji stawek podatkowych. Jednocześnie należy uwzględnić wszystkie możliwości obniżenia kosztów produkcji.

Jaką jest rola podatku obrotowego w dziedzinie różniczkowania cen planowych w procesie wzrostu produkcji socjalistycznej?

Zwróciliśmy już wyżej uwagę na mnogość i różnorodność zadań gospodarczych, których rozwiązanie zależy od właściwej polityki cen. Nie zawsze i nie z jednakowym skutkiem można osiągnąć jednoczesne rozwiązanie wszystkich zaplanowanych zadań przy pomocy tylko zmiany struktury cen, bez włączenia dodatkowego zespołu czynników skarbowo-gospodarczych, regulujących procesy socjalistycznej akumulacji.

Są więc wypadki, gdy Państwo Radzieckie uważa za wskazane wykorzystanie ceny, jako narzędzia do ustalenia właściwych proporcji w podziale dochodu narodowego albo do regulowania spożycia (np. z jednej strony niskie opłaty za komorne, a z drugiej - ceny komercyjne tych lub innych dóbr konsumcyjnych). Przy tej metodzie gospodarka mieszkaniowa może stać się deficytową, a natomiast w sieci dystrybucyjnej tych lub innych towarów powstanie dodatkowa akumulacja. Redystrybucja tego rodzaju akumulacji oraz zaostrzenie zasady grospodarności w obrocie komercyjnym byłyby o wiele trudniejsze do zrealizowania, gdybyśmy nie mogli posłużyć się tu systemem podatku obrotowego.

W innych wypadkach naczelnym zadaniem polityki cen staje się stworzenie dodatkowych bodźców dla rozwoju pewnych dziedzin gospodarki narodowej. Naprzykład, jak wspomnieliśmy wyżej rozszerzenie na republiki środkowo-azjatyckie strefy minimalnych cen zbożowych sprzyja rozwojowi plantacji bawełny. Jednakże dowóz produktów zbożowych z rejonów rolniczych do wielu okręgów republiki Tadżyckiej jest ko-

sztowniejszy niż dowóz np. do okręgów nadwołżańskich. Stąd wynika, że cena produktów zbożowych sama przez się bez wykorzystania systemu podatku obrotowego nie mogłaby zadośćuczynić wymaganiom, stawianym jej przez zasadę gospodarności. Zanalizujemy trzeci wypadek, gdy zadaniem planowanych cen jest skoordynowanie poziomu cen dóbr substytucyjnych, np. cen różnych typów paliwa. Koszt własny tony ropy naftowej w przeliczeniu na paliwo teoretyczne jest przeciętnie znacznie niższy, niż koszt własny węgla. Cena ropy musi być jednak nieco wyższa niż cena węgla zarówno wskutek właściwości technicznych paliw płynnych jak też w celu stworzenia bodźca do oszczędnego ich używania. Gdyby cena ropy i węgla ustalone zostały odpowiednio do ich kosztu własnego, to wszystkie przedsiębiorstwa przemysłowe, pracujące na ropie, znalazłyby się pod względem kosztu własnego w sytuacji uprzywilejowanej. Zatraciłby się wspólny miernik wyników gospodarczych, straciłaby podstawę zasada gospodarności oraz zostaby utrudniona kontrola.

W cenie produktów naftowych mieści się renta różniczkowa jako jeden ze składników socjalistycznej akumulacji. Absolutna renta gruntowa w Z.S.R.R. nie istnieje wobec zniesienia prywatnej własności ziemskiej; fakt ten obniżył koszty eksploatacji węgla, a przede wszystkim ropy naftowej. Renta różniczkowa ma w warunkach gospodarki socjalistycznej poważne znaczenie. Różnica pomiędzy kosztem własnym ropy i węgla (w przeliczeniu na paliwo teoretyczne) jest właśnie wyrazem renty różniczkowej, powstającej w przemyśle paliw.

Renta różniczkowa nie wszędzie znaleźć może wyraz bezpośredni w cenie towaru (jak np. ma to miejsce w drze-

wie okrągłym). Tam gdzie to jest niemożliwe, równowartość renty uwzględnia się w stawce podatku obrotowego. Wyższe stawki podatku obrotowego na produkty naftowe wobec zwolnienia od tego podatku przemysłu węglowego, dają wyraz tej sytuacji. Gdyby równowartość renty potraktowana była jako jeden ze składników zysku w przedsiębiorstwach naftowych, wówczas zysk ten stałby się nadmiernym, co utrudniłoby politykę oszczędnościową, walkę o obniżenie kosztu własnego i zasadę gospodarności w przemyśle naftowym, a ponadto redystrybucję akumulacji.

Bez opodatkowania obrotu trudno byłoby pogodzić ze sobą trzy zasadnicze dźwignie polityki gospodarczej, czyli cenę, zysk i zasadę gospodarności. Tym większe znaczenie posiada właściwa struktura systemu podatkowego. Opodatkowanie obrotu, podobnie jak każde inne złożone zjawisko gospodarcze, wymaga uwzględnienia wielorakich warunków gospodarczych i nieustannego doskonalenia praktyki. Jako ilustrację wad obecnego systemu podatkowego przytoczyć można fakt, że konstrukcja stawek podatku obrotowego od produktów przemysłu naftowego powoduje straty w przedsiębiorstwach, oddalonych od ośrodków eksloatacji ropy i odwrotnie - sprzyja powstawaniu nadmiernych zysków w okręgach o nieznacznych kosztach transportu paliw płynnych. Z drugiej strony sam tryb opodatkowania produktów naftowych wobec nadmiernej centralizacji wpływów z podatku zmniejsza rolę zysku w gospodarce finansowej poszczególnych placówek zbytu.

System opodatkowania obrotu może skutecznie pełnić swe funkcje gospodarcze tylko przy należycie skonstruowanym systemie stawek oraz prostej i sprawnej procedurze poboru podatku.

Poważną wadą obecnego systemu jest nadmierna różnorodność stawek. Resorty podatkowe uzasadniają ten stan rzeczy koniecznością wyrównania rentowności poszczególnych grup artykułów w przedsiębiorstwach o silnie zróżniczkowanych asortymentach. Argumentu tego ignorować nie można w tych wypadkach, gdy stosunek ceny do kosztu własnego w różnych grupach wyrobów poważnie się różni. Rentowność bowiem wszystkich wyrobów danego przedsiębiorstwa ułatwia wykonanie planu w każdym asortymencie wyrobów. Przy mnogości odpowiedniej ilości stawek podatku obrotowego wyrównanie rentowności osiąga się łatwiej. Jednakże trzeba stwierdzić, że w ramach danej grupy asortymentu (np. perkale w przemyśle włókienniczym lub wędliny w przemyśle przetworów mięsnych) stopa zysku poszczególnych artykułów nie powinna w zasadzie poważnie się różnić. W przeciwnym wypadku powstaje zachęta do konsumcji i wyrobu towarów o niższej stopie zysku, t.j. o względnie niższym poziomie ceny przy względnie wysokim koszcie produkcji. Tymczasem - interes gospodarki państwowej wymaga pewnej koordynacji ceny kosztu własnego, o czym była mowa wyżej.

Jak wynika z powyższego, poziom cen i akumulacji może - ze względów polityki gospodarczej - poważnie się różnić w poszczególnych dziedzinach gospodarki narodowej. Wewnatrz jednak danej dziedziny, a tym bardziej wewnatrz danej grupy asortymentu asortymentu różnice te nie zawsze są uzasadnione. Od stopnia zrównoważenia stosunku ceny do kosztu własnego w poszczególnej dziedzinie produkcji zależy możliwość zmniejszenia liczby sttawek podatku obrotowego. Sprawa ta nie jest bynajmniej kwestią techniki skarbowej, lecz poważnym zagadnieniem gospodarczym, gdyż nadmierne zróżniczkowanie stawek w danej dziedzinie osłabić może walkę o zniżenie wysokiego kosztu

własnego niektórych wyrobów a z drugiej strony - pobudzać popyt na towary o względnie wysokich kosztach produkcji. W tej sytuacji system opodatkowania obrotu nie tylko dążyć powinien ku bardziej skutecznemu wykorzystaniu istniejącego systemu cen, lecz współdziałać w prawidłowym ich konstruowaniu. Ta strona omawianego zagadnienia ma pierwszorzędne znaczenie również dla akcji doskonalenia i upraszczania samego systemu opodatkowania.

W Z.S.R.R. nie wysokość stawek podatkowych określa cenę towaru, lecz planowa cena określa wysokość i strukturę systemu podatkowego. Jednocześnie system ten wywiera istotny wpływ na utrwalenie roli ceny i zysku, jako dźwigni ekonomicznych Państwa Radzieckiego.

============

PROBLEM ZARZĄDZANIA MAŁYM PRZEDSIEBIORSTWEM

Myles L.Mace-Harvard
Business Review,
volume XXV, No 4-A

Komitet Rozwoju Ekonomicznego podkreślił w swym ostatnim oświadczeniu na temat specjalnych zagadnień małych przedsiębiorstw, że "najważniejszym problemem jest kierownictwo. Więcej niepowodzeń w prowadzeniu małych przedsiębiorstw należy przypisać brakowi umiejętności w ich kierowaniu niż jakimkolwiek innym przyczynom". Oświadczenie to znajduje potwierdzenie w pracach wielu ekonomistów, interesujących się zagadnieniem małych przedsiębiorstw.

Statystycznie pojęcie "małego przedsiębiorstwa" rozciąga się w przybliżeniu na 90-95% wszystkich przedsiębiorstw na terenie U.S.A. Kryterium klasyfikacji obojętnie czy oparte na liczbie pracowników, sprzedażach hurtowych, dolarowej wartości aktywów lub dochodu netto, jest w istocie swej równoznaczne z pojęciem przedsiębiorstwa jako zakładu, w którym decyzje kierownicze pobierane są przez jedną lub dwie osoby. Przedsiębiorstwo może byó własnością jednej osoby, paru wspólników lub korporacji, lecz istnienie jedynie jednej lub dwu osób jako kierowników jest podstawowym czynnikiem jego zaszeregowania. Używając standartu "kierowniczego" możemy ustalić linię podziału między przedsiębiorstwami dużymi i małymi, a następnie skierować naszą uwagę na zagadnienie, co można zrobić, aby wzmocnić stanowisko tych ostatnich.

Autor, dokonawszy w ostatnich paru latach obszernego przeglądu małych firm, proponuje przedyskutować szereg środków, które uznaje jako specjalnie pomocne dla małych przedsiębiorstw. Najpierw jednak zajmiemy się paru ogólnymi uwagami.

Życiowa rola małego przedsiębiorstwa

Podstawą przy rozważaniu zagadnień małych przedsiębiorstw jest uznanie faktu, że są one ważne nie tylko dlatego, iż tworzą liczbowo bardzo duży sektor naszej gospodarki. Niektórzy pisarze wyrażają opinię, że małe przedsiębiorstwa skazane są na zagładę i że w interesie Stanów Zjednoczonych leży ich jak najszybsze zlikwidowanie. Ten punkt widzenia pomija fakt, że w naszej gospodarce istnieją pewne funkcje ekonomiczne, które mogą być wykonywane z większą wydajnością przez małe przedsiębiorstwa, niż przez wielkie.

Oczywiście, duże przedsiębiorstwa są podobne, zwłaszcza w tych warunkach, gdzie konieczne są wielkie kapitały, aby zapewnić korzyść z masowej produkcji - naprzykład przy wyrobie stali. Z drugiej jednak strony istnieją gałęzie przemysłu, do których lepiej dostosowane są małe przedsiębiorstwa - naprzykład produkcja luksusowych pantofi damskich lub kapeluszy. W tym wypadku zmienność gustów wymaga od modeli krótkiego okresu życia, co jest zupełnie sprzeczne z długofalową produkcją standartowych części.

Mimo to, jest fakt, że nawet w takim przemyśle jak stalowy istnieje miejsce dla małych przedsiębiorstw. Wielkie przedsiębiorstwo zainteresowane jest jedynie w ma-

sowej produkcji i sprzedaży standartowych produktów stali. Natomiast mała wytwórnia odlewów może zaopatrywać klientów w małe ilości rur o specjalnej średnicy lub o specjalnych wartościach jakościowych. Małe przedsiębiorstwo istnieje nie dzięki tolerancji ze strony wielkiego przemysłu stalowego, lecz wskutek zaspakajania przezeń tych potrzeb, których przedsiębiorstwo o dużym i stałym aparacie wytwórczym nie może tak szybko lub tak tanio zaspokoić.

Inne przykłady, w których małe przedsiębiorstwa mogą wykazać wyższość nad dużymi, nasuną się niewątpliwie czytelnikom, jeżeli rozpatrzy się sytuację, gdzie wykwalifikowane siły robocze i usługi osobiste są podstawowymi składnikami. Zacytowane przykłady wystarczą, aby wykazać, jak życiową rolę odgrywają w gospodarce U.S.A. małe przedsiębiorstwa. Podkreślić należy fakt, że nie zachodzi tu alternatywa dużego, lub małego przedsiębiorstwa. Oba typy przedsiębiorstw mają do wykonania doniosłe funkcje i oba wzajemnie się uzupełniają w naszym obecnym systemie gospodarczym.

Można podkreślić jeszcze jeden punkt, jako ważny dla naszych rozważań, mających na celu dobro małych przedsiębiorstw, pomijając fakt, że reprezentują one interesy tak wielu ludzi. Gdyby siła małych przedsiębiorstw została osłabiona lub zniszczona, to krok z systemu wolnej przedsiębiorczości do systemu "izmów" byłby poważnie skrócony.

Rodzaj koniecznej pomocy

Pracodawcy, związki handlowe, ludzie dobrej woli i wielu innych proponowali szereg sposobów leczenia i pomocy dla małych przedsiębiorstw. Wiele z tych propozycji opartych jest na przesłance, że rząd powinien zapewnić bezpo-

średnią finansową pomoc lub sybsydia. Taka forma pomocy zapewniłaby pewne częściowe poczucie bezpieczeństwa tym, którzy zaangażowani są w małych przedsiębiorstwach. Ponieważ jednak nasz system gospodarowania jest systemem zysków i strat, wyeliminowanie tych ostatnich równałoby się zupełnemu poświęceniu systemu wolnej przedsiębiorczości na rzecz iluzorycznej dozy bezpieczeństwa.

Zapewnione w ten sposób bezpieczeństwo jest zbyt małym wynagrodzeniem za jeden z podstawowych czynników wolnej przedsiębiorczości - prawo bankructwa w interesie. Wolne prawo wejścia w szeregi przedsiębiorców musi mieć swój odpowiednik w prawie opuszczenia tych szeregów. Tak więc rola rządu winna, zapewnić zdrowy klimat oraz ustalić granice konkurencyjności, w obrębie których każde przedsiębiorstwo może pracować. W gospodarce wolnej przedsiębiorczości żadne przedsiębiorstwo nie ma jakiegoś prawa do wiecznego istnienia, a ciągłe korzyści tego systemu polegają nie na subsydiowanej, lecz swobodnej i uczciwej konkurencji. Nie możemy oczekiwać korzyści, płynących z wolnej konkurencji bez jednoczesnego przyjęcia sposobów, jakimi są one uzyskiwane.

Nasza, ostatnio dość częsta, skłonność do zwracania się o rozwiązanie wewnętrznych zagadnień do rządu nie jest drogą właściwą. Może się to wydawać staromodne, ale , moim zdaniem realne rozwiązanie zagadnienia kierownictwa małych przedsiębiorstw leży w rękach samych przemysłowców. Oni mogą i muszą rozwiązywać ciągle ten problem swym własnym wysiłkiem.

Według naszej definicji kierownik małego przedsiębiorstwa nie ma do dyspozycji sztabu kapitalistów. Mimo to istnieją specjalne źródła, które pomagają przy prowadzeniu

małego przedsiębiorstwa, a kierownicy takich przedsiębiorstw muszą je tylko zauważyć i korzystać z nich. Celem tego artykułu będzie wskazanie takich właśnie źródeł oraz pobudzenia małych przedsiębiorców do pomagania samym sobie we własnych problemach kierownictwa.

Zródła pomocy w kierowaniu przedsiębiorstwem

Poniższa lista źródeł pomocniczych w kierowaniu małym przedsiębiorstwem nie może być uważana jako kompletna lub ostateczna, reprezentuje jednak te źródła, które, zdaniem autora, są najbardziej pożyteczne.

Banki handlowe

Banki i bankierzy spotkali się z pełną krytyką małych przedsiębiorców oraz tych, którzy pragną im pomóc. Jednak drobni przedsiębiorcy, znalazłszy się wobec jakiegoś problemu finansowego, zbyt często zwracają się do kierowników komórek bankowych, załatwiających kredyty z nagłą prośbą o gotówkę i z niedostatecznie opracowanym przeglądem systuacji swego przedsiębiorstwa. Bankier, przyzwyczajony do należycie przygotowanych rachunkow strat i zysków, bilansow i zestawień, wskazujących stan pogotowia kasowego przedsiębiorstwa, nie ma ani czasu, ani cierpliwości, aby przepracować zasady, na których może być udzielona pożyczka, a kierownik małego przedsiębiorstwa opuszcza bank, czujac głęboki żal do bankierow w ogóle. Gdyby jednak kierownik małego przedsiębiorstwa załatwił tę sprawę inaczej, to mógłby zapewnić sobie zarowno radę jak i pomoc finansową ze strony bankiera.

Kierownicy wydziałow kredytowych w dużych i małych bankach twierdzą, że mali przedsiębiorcy zwracają się do nich jedynie wtedy, gdy potrzeba im natychmiastowej pożyczki. Tak nie powinno być. Ostrożny przedsiębiorca pomaga swemu bankierowi, aby samemu z kolei uzyskać pomoc przez przewidywanie swych sezonowych lub innych potrzeb gotówkowych i przez uprzednie predystynowanie ich ze swym bankierem. Jeśli rachunki nie są jeszcze gotowe lub dokładne, to jest jeszcze dość czasu do poprawienia ich tak, aby bankowy ekspert pożyczkowy nie miał zastrzeżeń, Tak stawiając zagadnienie, obie strony mają pracować ku obopólnemu zadowoleniu.

Istnieje jeszcze inna droga, na której przedsiębiorca może dzięki współpracy ze swym bankierem uzyskać pewne korzyści. Nie należy wymagać, aby eksperci bankowi byli dobrze i natychmiast poinformowani o szczegółach interesu w każdym małym przedsiębiorstwie. Ważnym więc jest, aby kierownik przedsiębiorstwa sam informował bankiera o stanie i wszelkich wydarzeniach, związanych ze swym zakładem. Jedynie tylko dzięki takiemu stanowisku przedsiębiorcy bankier może mu pomagać w rozwiązywaniu zagadnień przemysłowych jego zakładu.

W styczniu 1947 r. przedsiębiorca z Pensylwanii przedłożył swemu bankierowi plan finansowy na pierwsze półrocze roku bieżącego. Gotówka jego wynosiła netto 10.000 dolarów, ale planowane w kwietniu zakupy dwu wagonów surowca wymagały dodatkowych 25.000 dolarów. Ekspert bankowy przedyskutował z nim całą sprawę i doradził, aby wobec możliwości spadku cen tego surowca, zakupić tylko jeden wagon w kwietniu, a drugi zaś dopiero w czerwcu. Obie stro-

ny zgodziły się na to, a bank zapewnił konieczną pomoc finansową.

Eksperci pozostają zazwyczaj w kontakcie z rynkiem i ogólnymi warunkami gospodarczymi, są więc w możności przekazać swe informacje zainteresowanemu małemu przedsiębiorcy. Naprzykład kierownik małego przedsiębiorstwa skórzanego na środkowym Zachodzie spożywa raz w tygodniu obiad z ekspertem pożyczkowym swego banku celem poznania aktualnych warunków na rynku skórzanym. Kierownictwo tego przedsiębiorstwa jest jednoosobowe; nie może więc on, mając na głowie wszystkie szczegóły kierowania tym przedsiębiorstwem, studiować warunków na rynku skórzanym. Ponieważ zakup skóry jest głównym czynnikiem składowym powodzenia tego przedsiębiorstwa, kierownik jego korzystał z doświadczenia i codziennych kontaktów swego bankiera z rynkiem skórzanym. Bankier zainteresowany jest w udzielaniu pomocy swemu klientowi, a/ten/zapewnia sobie fachową i doświadczona radę, którejby w inny sposob nie uzyskał. Należy jednak zaznaczyć, że ciężar zagadnienia spoczywa na małym przedsiębiorcy, który sam musi szukać rady i pomocy ze strony banków handlowych.

Ministerstwo Handlu

W chwili obecnej działa na terenie U.S.A. 77 prowincjonalnych biur Ministerstwa Handlu, rozlokowanych w różnych punktach kraju. Biura te zostały zorganizowane, aby pomagać wszystkim przedsiębiorcom, ale każde z nich posiada specjalny wydział, zatrudniający ludzi o dużym doświadczeniu w prowadzeniu interesow, który jako główne zadanie ma zapewnienie pomocy małym przedsiębiorcom na terenie swego obszaru działania. Niewielu jednak przedsiębiorców wie o istnieniu tych biur, a

nieliczni tylko korzystają z nich. Pomoc ta nie polega na służeniu informacjami, dotyczącymi kierownictwa w każdym małym przedsiębiorstwie. Kierownik, który przychodzi lub zwraca się pisemnie do swego biura rejonowego o poradę, otrzymuje opublikowane na temat danego zagadnienia książki, ewentualnie skierowanie do innego urzędu lub przedsiębiorstwa prywatnego, które może zapewnić pomoc.

W problemie naprzykład księgowości może otrzymać książkę, wydaną przez komisję senacką p.t. "Księgowość dla małych magazynów" oraz listę rzeczoznawców księgowych, o których wiadomo, że zainteresowani są we współpracy z małymi przedsiębiorstwami. W sprawach znajomości rynku przedsiębiorca może otrzymać wielkie możliwe do uzyskania dane statystyczne w problemach zaopatrzenia - listę możliwych dostawców z ich adresami i, być może, pewnymi sugestiami w sprawach doboru towarów i ich źródeł.

Ostatnio pewien przedsiębiorca w Nowej Anglii zażądał pomocy w uzyskaniu niezbędnego dlajego zakładu gatunku drzewa. Urzędnik okręgowego biura w Bostonie wyszukał źródła dostaw, o istnieniu których zainteresowany przedsiębiorca nie wiedział i w ciągu kilku dni zapewnił mu dostarczenie tego surowca. Te parę przykładów pomocy ze strony Ministerstwa Handlu przytoczył autor poto, aby wskazać, że ograniczone z natury rzeczy wiadomości kierownika w małym przedsiębiorstwie moga zwiększyć się dzięki istnieniu biur ministerialnych w terenie. Należy również pamiętać, że wiele stanów stworzyło swe własne wydziały handlowe i traktować je należy również, jako źródło pomocy w kierownictwie.

Dostawcy

W ciągu kilku ostatnich lat dostawcy utwierdzili się w mniemaniu, że ich przyszłe powodzenie zależy w dużej mierze od korzystnych operacji z małymi zakładami. Celem zapewnienia ciągłości istnienia tych małych przedsiębiorstw wielu dostawców zaofiarowało szereg różnorodnych sposobów pomocy i pracy kierownictwa. Przyjęło to formę ułatwień w realizowaniu planów finansowych, reorganizacji urządzenia magazynów, wprowadzenia kontroli kosztów, założenia pism ogłoszeniowych i reklamowych, urządzania wystaw sklepowych itd.

Jest zupełnie naturalnym, że to źródło pomocy działa najsilniej w sytuacjach, w których mały przedsiębiorca korzysta z usług jednego kierownika. Jednakże w wypadku, kiedy przedsiębiorca współpracuje z wielu dostawcami, może on zapewnić sobie pomoc, jeśli wykaże inicjatywę w przedstawieniu im w odpowiedni sposób swej sytuacji. Podobnie, jak miało to miejsce odnośnie bankierów, pomoc zabezpieczona jest przez wywołanie u odnośnego dostawcy przeświadczenia, iż może on powiększyć swe zyski przez współpracę z małym przedsiębiorcą.

Zarząd i rada doradcza

Jednym z ostatnich źródeł, używanych jako pomoc przy kierowaniu przedsiębiorstwem, będącym prawdopodobnie najpożyteczniejszym, jest zarząd w wypadku korporacji (lub informacyjna rada doradcza w wypadku spółki lub jednoosobowego przedsiębiorstwa). Zarząd w małej korporacji składa się jedynie z minimalnej ilości-członków, najczęściej zbiera

się on jedynie w wypadkach, wymaganych przez prawo (czasem w ogóle nie odbywają się zebrania), a co gorsze - nie wykonuje żadnych funkcji poza minimalnymi, określonymi przez prawo, obowiązkami.

Prawa o korporacjach, określając funkcję zarządu, ustanawiają, że "zarząd ma kierować korporacją" lub, że "interes każdej korporacji będzie kierowany i prowadzony przez prezesa oraz zarząd, złożony z nie mniej niż trzech dyrektorów oraz urzędnika". Poza tym trudno jest znaleźć w statutach coś, co ustaliłoby zakres pracy zarządu w kierowaniu przedsiębiorstwem lub w dostarczaniu prezesowi lub innym pracownikom porad. Również publikacje na ten temat omawiały szeroko jedynie odpowiedzialność członków zarządu za pełnienie minimalnych obowiązków, wymaganych przez prawo. Niewiele więc wiadomo o zasięgu, w jakim zarząd może pomagać w kierowaniu przedsiębiorstwem. Autor jednak na podstawie dokonanego przez siebie przeglądu podaje parę przykładów z zaobserwowanych przypadków.

Pracująca z powodzeniem korporacja rodzinna przyjęła do zarządu, poza członkami rodziny, wicedyrektora miejscowego banku. Poza zajęciem się problemami finansowymi korporacji, bankier-członek zarządu - podniósł zagadnienie następstwa w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Wskutek podniesienia tej sprawy członkowie rodziny zmuszeni zostali do zastanowienia się nad tym problemem. Załatwili go pomyślnie. Jest to przykład, gdzie zewnętrzny punkt widzenia w zarządzie daje użyteczne usługi.

Dla kontrastu, małe przedsiębiorstwo w Nowej Anglii posiada zarząd, składający się z założycieli interesu, 82-u letniego starca, jego 80-cio letniej żony i ich córki. Za-

rząd ten zbiera się tylko raz na rok jedynie w celu wypełnienia nałożonych przez prawo obowiązków. Przedsiębiorstwo to istnieje już przeszło 50 lat i zajmuje obecnie poważne stanowisko w odnośnej gałęzi przemysłu. Nie pomyślano jednak o zagadnieniu następstwa dla 82-letniego kierownika; w razie jego śmierci, przedsiębiorstwo miałoby niewatpliwie pewne trudności w okresie przejściowym i nastąpiłyby niewątpliwie pewne straty materialne. Autor uważa, że jedną z uznanych funkcji zarządu jest zapewnienie następstwa dla kierownika. Wspomniane przedsiębiorstwo samo pozbawiło się korzyści, płynących z elementu ciągłości dzięki bierności zarządu.

Jednak zapewnienie następstwa w kierownictwie nie jest jedynym zadaniem zarządu. Młody i stosunkowo niedoświadczony kierownik nowego niewielkiego przedsiębiorstwa zapewnił sobie współpracę w zarzadzie ze strony przyjaciół zawodowych o dużym doświadczeniu w ciągu pierwszych dwu lat zwracał się do nich o radę w sprawach wyboru dróg dystrybucji, ogłoszeń oraz kredytów bankowych, oświadczył on potem, że bez tej pomocy nie mógłby poprowadzić pomyślnie swego nowego przedsiębiorstwa.

Jedna z korporacji rodzinnych powołała do swego zarządu profesora ekonomiki przedsiębiorstw z miejscowego uniwersytetu. W ciągu dwu pierwszych miesięcy jego pracy w zarządzie rozwiązał on ważny problem organizacyjny. Jednoosobowe kierownictwo było tak zajęte szczegółami codziennych operacji, że narosło szereg niezauważonych, lecz groźnych problemów organizacyjnych.

Inne źródła

Istnieja jeszcze inne źródła pomocy w kierownictwie. Sa pewne firmy, które zajmują się wyłącznie tym zagadnieniem, a praktyka wykazała, że najwięcej korzyści dają one wtedy, gdy sa kształtowane ciagle, a nie jednorazowo. Istnieja również organizacje lokalne, prawnicy, agencje ogłoszeniowe itd. Również pewne związki handlowe zapewniają mniejszym przedsiębiorstwom pomoc w kierownictwie. Naprzykład Zwiazek Pralni Amerykańskich prowadzi wzorowy zakład, który służy jako przykład dla mniejszych przedsiębiorstw. Inny związek gromadzi dane statystyczne, dotyczące kosztów operacji i rozsyła je swym członkom, jako podstawę dla ich kalkulacji. Oczywiście, że wspomniane źródła pomocy w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem nie odnoszą się do wszystkich rodzajów przedsiębiorstw. Autor wybrał tylko kilka i skomentował je krótko celem wykazania, że kierownik małego przedsiębiorstwa może znaleźć środki, które zapewnią mu pomoc. Należyte wykorzystanie tych pomocy uzupełni mu braki w obsadzie urzędniczej i zmniejszy koszty prowadzenia przedsiębiorstwa. Różnorodność źródeł umożliwia również przedsiębiorcy ich odpowiedni wybór w zależności od powstałego problemu.

W pewnych wypadkach istnienie jednej lub dwu osób w kierownictwie przedsiębiorstwa ma poważne zalety, jak elastyczność, jedność celu, ścisły kontakt z pracownikami; z drugiej strony zanotować można wady, jak np. brak czasu, brak długofalowego planowania itd.

Ciężar prowadzenia zakładu spoczywa na kierowniku małego przedsiębiorstwa, ktory musi umieć znaleźć źródła pomocy. Mocny, żywotny, oparty na zasadach konkurencyjności, zespół małych zakładów, ktory stanowi nierozłączną część nasze-

go systemu wolnej konkurencji, nie może istnieć, jeśli zamieni się go w departament państwowy. Autor jeszcze raz powtarza, że jakiekolwiek rozwiązanie problemu kierownictwa zależy tutaj od inicjatywy samych przedsiębiorców,

============

